**外包内容范围**

人力资源外包，是在社会专业化分工趋势越来越显著的背景下，顺应企业人力资源管理战略转型的需求而 兴起的。

著名研究机构Yankee Group的调查报告显示，全球人力资源外包市场的年复合增长率超过12%，至2008 年，全球人力资源外包市场的规模将达到800亿美金，而仅美国国内的市场规模就将超过全球总体规模的一 半，达到420亿美金。

事实上，人力资源外包（HRO）是一个较为宽泛的概念，但一般而言，人力资源外包可以分为三大类服 务：

1、 人力资源数据处理服务（HR Processing Services） 2、 人力资源咨询服务（HR Consulting Services）

3、 人力资源业务流程外包（HR Business Process Outsourcing，HR BPO）

# 人力资源事务处理服务

人力资源事务处理是指企业将一个或几个单独的、工作量较大或比较烦杂的HR业务的执行进行外包，但未 赋予服务商任何的管理职责（管理仍旧由企业自身的HR部门负责）。人力资源事务处理服务主要涉及：

1、 薪资计算与发放；2、 保险福利计算与缴纳；3、 员工档案托管；4、 人员派遣。 人力资源事务处理服务不涉及企业内部的人力资源管理流程，而服务商的收费也是以所服务的员工数量为

基数进行计算的。 在一些发达国家，由于企业雇佣员工的成本比较高，而外包服务商通过规模化服务并采用先进的技术手段，

能以比较合理的价格提供专业化人力资源事务处理服务，因此，很多企业都选择了将上述业务进行外包。巨大的 市场也成就了一批人力资源外包服务公司，比如，美国ADP（Automatic Data Processing）公司在人力资源事务 外包（其中主要是薪资计算与发放）这块业务上，已成长为一家年收入超过85亿美金的大型跨国企业。

而在中国，由于劳动力成本较低，同时由于整个商业环境的诚信体系比较脆弱，企业在观念上还很难接受

将内部极为敏感的业务与数据进行外包，因此薪资计算与发放外包业务在国内还很难推广；但有些企业为了降 低人力资源成本，会选择将保险福利方案的设计与费用缴纳外包；还有些企业从控制正式员工数量的角度出 发，会选择人员派遣的外包服务（但在国内，所派遣的人员往往也不是外包服务商的职员，人员派遣服务便简 化为“代签劳动合同”服务，而派遣人员一旦从企业离职，实际上又回到社会，而不是派遣公司）；此外，基 于国内政策的规定，大多数没有人事权的企业须选择将员工档案外包给有资质的机构进行托管。

由于竞争门槛并不高，同时还受到地域的限制，使得各个地区都出现了一大批区域性人力资源外包机构。 保守估计，目前国内从事人力资源事务处理服务的机构将不下万家。其中，FESCO（外企服务集团）、中智、 四达等企业已逐渐形成了年收入几亿到十几亿人民币的人力资源外包服务的强势品牌。

由于中国企业数量与人口基数庞大，同时，随着商业环境的不断完善与企业观念的不断更新，人力资源事 务处理服务的市场潜力将是十分巨大的。

# 人力资源咨询服务

事实上，我们所熟悉的人力资源咨询也是一种人力资源外包服务形式。只不过，人力资源咨询是以顾问的 形式（而非参与管理与执行）帮助企业建立人力资源战略或者人力资源管理体系，主要涉及：

1、 人力资源治理模式2、 人力资源规划3、 组织再造4、 人力资源业务流程设计5、 职位、绩效、薪酬 体系设计6、 员工保留计划7、 e-HR规划、选型与实施监理人力资源咨询是一种服务商对企业进行人力资源管 理理念、方法与技术的知识转移，并且往往是一次性的服务。

在一些发达国家，由于人力资源理念起步较早，绝大多数企业通过自身的实践，或在咨询公司的协助下， 已经建立起了较为完善的人力资源管理体系，这使得发达国家的人力资源咨询服务市场逐渐趋于饱和。一些传 统的人力资源管理咨询公司正在努力拓展新的外包服务模式以避免业务规模的萎缩，例如：Hewitt（翰威特） 就通过收购一家著名的人力资源业务流程外包服务商Exult而将HR BPO逐渐发展成为该公司新的业务增长点。

在中国，由于绝大多数企业还处于人力资源理念的导入阶段，尚未建立起有效的人力资源管理体系，这使 得人力资源咨询业务获得了广阔的发展空间。有调查表明，人力资源咨询已成为中国管理咨询行业市场份额最 大的业务领域。当美世、翰威特等国际著名的人力资源咨询公司，其传统人力资源咨询业务在发达国家趋于饱 和的时候，近几年在中国市场却能取得每年50%以上的成长业绩。新华信、北大纵横等国内的综合性管理咨询 公司，据信有超过60%的业务来自于人力资源咨询。

一个现象足以说明这个事实：当翰威特在全球人力资源业务流程外包市场高歌猛进的时候，其HR BPO业务 在中国却几乎毫无收获，倒是传统的人力资源咨询业务在中国市场获得迅速增长。

由于中国企业数量众多，并且企业间的管理发展水平尚存在明显差距，相信中国的人力资源咨询服务市场 至少还将持续10年的繁荣景象。

# 人力资源业务流程外包

人力资源业务流程外包是指企业将主要的、甚至所有技术性HR职能的管理与执行外包给单一的第三方服务 商。在提供外包服务时，服务商的工作需要与企业自身的战略人力资源管理团队协作，并接受该团队的监管。 与人力资源事务处理外包不同，人力资源业务流程外包需要负责将各个独立的HR流程进行整合，形成一个

相对完整的体系并借助功能比较强大的e-HR系统来运作。 从目前来看，人力资源业务流程外包主要涉及到以下几个HR职能： 1、薪资管理2、奖金与福利管理3、绩效管理4、招聘管理5、培训管理 人力资源业务流程外包是通过将技术性人力资源工作转移给外部服务商，而使得企业自身更专注于战略性

人力资源管理工作，有利于提升人力资源管理的战略价值。 需要指出的是，企业一旦选择了将部分甚至全部的技术性人力资源管理工作外包，就必须要对外部服务商

建立一种有效的管理机制，避免企业内部人力资源管理与外包服务商的工作脱节。 一般而言，只有当企业的人力资源管理体系比较完善、人力资源战略比较明晰的情况下，企业才适合考虑

人力资源业务流程的外包。而如果缺乏完善的人力资源管理体系与清晰的人力资源战略，引入业务流程外包服 务商只会使流程更加混乱，管理难度反而增加。

在美国，由于企业普遍都已经建立起完善的人力资源管理体系，并且已经或者正在完成人力资源管理的战 略转型，使得人力资源业务流程外包已经成为人力资源服务市场最强劲的增长点，预计到2008年，这项业务将 占到美国人力资源外包服务市场的30%以上。

在中国，企业普遍还处于正在建立人力资源管理体系的过程中，极少有企业实现了真正意义上的战略人力 资源管理，因此也导致人力资源业务流程外包服务缺乏市场基础。而即便中国的企业已建成了战略人力资源管 理体系，由于较低的雇员成本以及传统的“拥有资源等于拥有权利”的观念难以扭转，企业要选择人力资源业 务流程外包仍将是一件难以决策的事情。

但是，我们也必须意识到，人力资源业务流程外包并不一定意味着企业人力资源部门雇员的减少，传统的 保守思想也不应成为影响企业不断变革的藩篱。这不是一个简单的成本决策，也不应是一场企业内部利益均衡 的博弈，而应是一个基于企业价值最大化的战略决策。